

# J R北海道グループ 経営改善に関する取り組み

【2019年度第4四半期 報告書】

2020年6月8日

北海道旅客鉄道株式会社

## 目次

本報告書は'18年7月に国土交通大臣より受領した監督命令に基づき、四半期毎に実施される国土交通省との検証結果を報告するものです。

### 1. 主要施策KPI等の達成状況

(1) '19年度第4四半期及び'19年度KGIの検証結果(総括)

(2) 各項目の詳細

- |              |                |
|--------------|----------------|
| ①北海道新幹線の取り組み | ④ホテル事業の拡大      |
| ②インバウンドの収益拡大 | ⑤不動産事業、小売事業の拡大 |
| ③観光列車の取り組み   | ⑥資材調達コストの削減    |

### 2. '20年度の主要施策KPI等

(1) KPI・KGI設定項目について

(2) 各項目のKPI・KGIについて

# 1. 主要施策 K P I 等の達成状況

## (1) '19年度第4四半期及び'19年度KGIの検証結果(総括)

### ①北海道新幹線の取り組み(北海道新幹線運輸収入)

4Qの北海道新幹線の運輸収入は、青函圏に重点を置いたキャンペーンやWEBによる宣伝などを実施したことにより、1月は好調に推移しましたが、新型コロナウイルスの影響を受け、KPIを下回りました。

北海道新幹線の運輸収入や利用人員は開業以来減少傾向にあり、何とか減少を食い止めるため'19年度はこれまでとは違った視点で取り組みを行いました。新型コロナウイルスの影響などにより、KGIは達成できませんでした。

### ②インバウンドの収益拡大(北海道レールパス発売額)

4Qの北海道レールパスの発売額は、直行便の増便などにより1月は前年度の実績を上回るなど好調に推移していましたが、2月以降は新型コロナウイルスの影響により海外からのお客様が激減し、KPIを下回りました。

'19年度は、売上増に向け数々の取り組みを実施しましたが、移動手段の多様化やアジア情勢の悪化に加え、2月以降は新型コロナウイルスの影響もあり、KGIは達成できませんでした。

### ③観光列車の取り組み(「風っこ そうや」の運行)

'19年度は、2Qに運行した「風っこ そうや」は、沿線地域の皆様にも様々な「おもてなし」を実施していただいたほか、本州エリア発の旅行商品の発売や積極的なPRにより話題性を高めたことなどにより、想定を上回るお客様にご利用をいただき、KGIを達成することができました。

2

# 1. 主要施策 K P I 等の達成状況

### ④ホテル事業の拡大(ホテル事業の売上)

4Qは、1月下旬までは堅調に推移していましたが、宿泊部門では本来繁忙期となる2月に新型コロナウイルスの影響でキャンセルが多数発生したほか、宴会や料飲部門も自粛や出控えにより大きな影響を受け、KPIを下回りました。

'19年度は、訪日観光旅行需要に支えられ売上を順調に伸ばしていたものの、下期に入りアジア情勢の悪化や新型コロナウイルスの影響を受けたことにより、KGIは達成できませんでした。

### ⑤不動産事業の拡大(不動産事業の売上)

4Qは、2月までは計画を上回って推移していましたが、3月に入り新型コロナウイルスの影響で賃料収入が大幅に減少したことにより、KPIを下回りました。

'19年度は、GW10連休やラグビーW杯などにより観光客が増加したほか、JRタワーにおいて各種販促企画による売上強化に取り組みましたが、新型コロナウイルスの影響により、KGIは達成できませんでした。

### ⑥資材調達コストの削減(コンサルタント会社の提案を踏まえたコスト削減)

4Qは、これまでの取り組みが緩まないように、取組状況のトレースを行うとともに各職場の目標達成に向けたポイントなどの情報を共有化しました。

'19年度は、P D C Aの観点で取り組みをトレースし、着実に成果を積み上げた結果、コンサル提案を踏まえたコスト削減額は▲2.9億円となり、KGIを達成することができました。また、厳しい経営状況を踏まえ追加施策を実施した結果、削減額の総額は▲4.6億円となりました。

'20年度は、費用関連項目にKPIを設定し取組を継続しますが、収入関連項目は、現時点では新型コロナウイルスの影響を合理的に算定できないためKPIの設定は保留します。今後、影響が見通せるようになった段階で、速やかにKPIを設定できるように検討してまいります。

3

# 1. 主要施策 K P I 等の達成状況

## (2) 各項目の詳細

### ① 北海道新幹線の取り組み（北海道新幹線運輸収入）

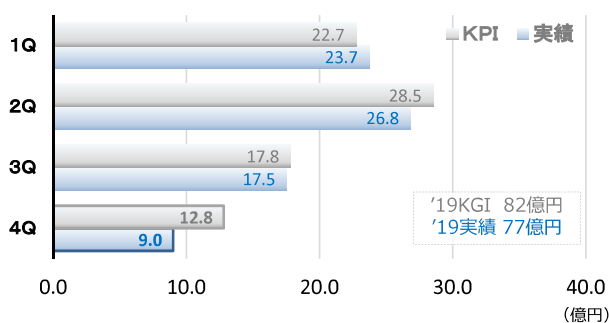
#### ・4Q検証結果

青函圏に重点を置き2か月毎に訴求対象を変えてキャンペーンを展開したほか、廉価な旅行商品の設定、Webによる重点PRや首都圏の旅行会社への販売促進などに取り組みましたが、2月以降に新型コロナウイルスの影響を受けたことから、KPIを下回りました。

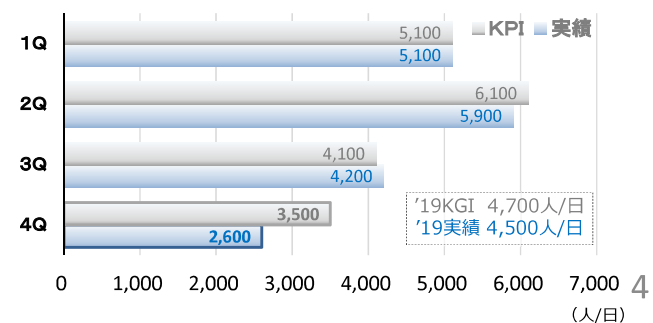
#### ・'19年度検証結果

北海道新幹線の運輸収入や利用人員は開業以来減少傾向にあり、何とか減少を食い止めるため'19年度はこれまでとは違った視点で取り組みを行いました。新型コロナウイルスの影響などにより、KGIは達成できませんでした。'20年度も当面厳しい状況が続くと想定されますが、コロナの影響を注視しつつ、速やかに施策を展開できるよう検討してまいります。

○北海道新幹線 運輸収入



○北海道新幹線 ご利用人員



# 1. 主要施策 K P I 等の達成状況

### ② インバウンドの収益拡大（北海道レールパス発売額）

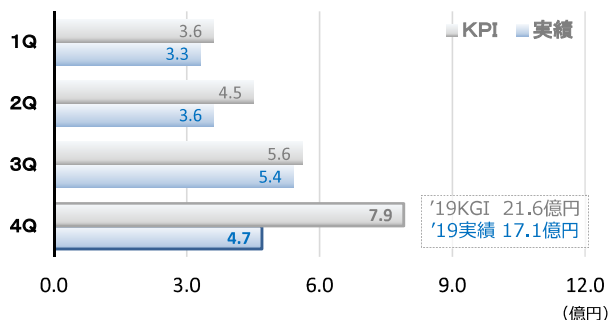
#### ・4Q検証結果

新千歳空港と海外との直行便増便に合わせて各種プロモーションを展開した結果、1月の売上は前年度並みとなりました。2月には中国からのお客様が、3月には各国からのお客様もほぼゼロとなり、発売が激減したことから、KPIを大幅に下回りました。

#### ・'19年度検証結果

売上増に向け数々の取り組みを実施しましたが、移動手段の多様化やアジア情勢の悪化に加え、2月以降は新型コロナウイルスの影響もあり、KGIは達成できませんでした。'20年度は、コロナの影響を注視しつつ、販売力のあるOTA(オンライン・トラベル・エージェント)やLCCとの共同販促をさらに強化し、新興市場開拓や商品・販売方法の見直しについて検討してまいります。

○北海道レールパス発売額



海外プロモーションの様子

# 1. 主要施策 K P I 等の達成状況

## ③観光列車の取り組み（「風っこ そうや」の運行）

### ・4Q検証結果

「風っこ そうや」の運行は2 Qで終了しました。

### ・'19年度検証結果

'19年度第2四半期に運行した「風っこ そうや」は、沿線地域の皆様にも様々な「おもてなし」を実施していただいたほか、本州エリア発の旅行商品の発売や積極的なPRにより話題性を高めたことなどにより、想定を上回るお客様にご利用をいただき、KGIを達成することができました。'20年度は、コロナの影響を注視しつつ、北海道内の観光列車の運行を検討してまいります。

'19KGI 1列車あたりの乗車効率60%  
'19実績 1列車あたりの乗車効率70%



「風っこ そうや」おもてなしの様子

6

# 1. 主要施策 K P I 等の達成状況

## ④ホテル事業の拡大（ホテル事業の売上）

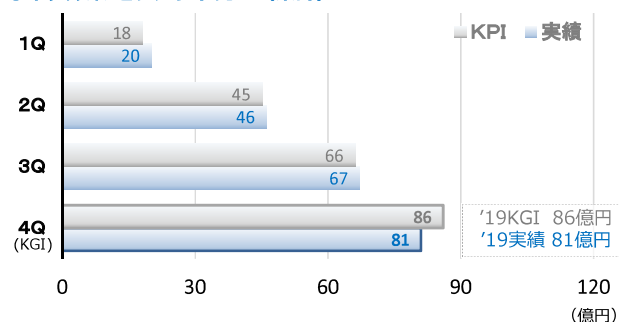
### ・4Q検証結果

セグメント売上は1月下旬までは堅調に推移していましたが、宿泊部門では春節・雪まつりで本来繁忙期となる2月に新型コロナウイルスの影響でキャンセルが多数発生し、その後も新規予約が激減したほか、宴会や料飲部門も自粛や出控えにより大きな影響を受け、KPIを下回りました。

### ・'19年度検証結果

'19年度は、訪日観光旅行需要に支えられ売上を順調に伸ばしていたものの、下期に入りアジア情勢の悪化や新型コロナウイルスの影響を受けたことにより、KGIは達成できませんでした。'20年度は、JRイン2店舗の新規開業により売上増を図ってまいります。

○ホテル業 セグメント売上（累計）



J Rイン函館（'20年5月18日開業）

7

# 1. 主要施策 K P I 等の達成状況

## ⑤不動産事業の拡大（不動産事業の売上）

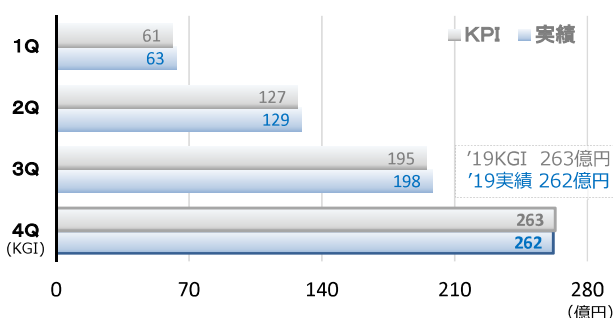
### ・4Q検証結果

セグメント売上は、2月までは計画を上回って推移していましたが、3月に入り新型コロナウイルスの影響で賃料収入が大幅に減少したことにより、KPIを下回りました。また、JRタワーのテナント売上も、2月以降に新型コロナウイルスの影響を大きく受け、KPIを下回りました。

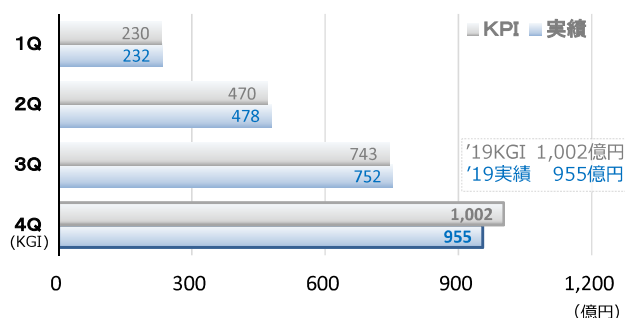
### ・'19年度検証結果

'19年度は、GW10連休やラグビーW杯などにより観光客が増加したほか、JRタワーにおいて各種販促企画による売上強化に取り組みましたが、新型コロナウイルスの影響により、KGIは達成できませんでした。'20年度は、ブランJR、ザ・グランアルト札幌の完成により不動産事業全体で収益拡大を図ってまいります。

○不動産賃貸業 セグメント売上（累計）



○JRタワーテナント売上（累計）



8

# 1. 主要施策 K P I 等の達成状況

## ⑥資材調達コストの削減（コンサルタント会社の提案を踏まえたコスト削減）

### ・4Q検証結果

3Qまでに実施した取り組みを継続したほか、これまでの取り組みが緩まないよう取組状況のトレースを行うとともに、各職場の目標達成に向けたポイントなどの情報を共有化しました。また、'20年度分の資材発注において、サプライヤーとの協議を行い安値で契約を締結しました。

### ・'19年度検証結果

'19年度は、PDCAの観点で取り組みをトレースし、着実に成果を積み上げた結果、コンサル提案を踏まえたコスト削減額は▲2.9億円となり、KGIを達成することができました。さらに、厳しい経営状況を踏まえ追加施策（▲1.7億円）を実施した結果、総額で▲4.6億円のコスト削減を図ることができました。'20年度は、これまで取り組みを定着させるほか、新規施策に取り組むことで更なるコスト削減を図ります。

#### 資材調達コスト:削減額▲2.9億円(KGI:▲2億円)

- ・見積強化による競争創出
- ・最安値除草剤への統一
- ・出張の見直し
- ・印刷枚数の削減
- ・汎用品の底値購買の徹底
- ・工業薬品の見積強化による競争創出
- ・PC台数・リワー等情報処理コスト見直し
- ・清掃等業務委託の仕様見直し など

#### 追加施策:削減額▲1.7億円

- ・土木工事の一括発注方式の導入
- ・仮設防雪柵の設置見直し
- ・ポイント部床板への給油作業等周期の見直し
- ・車両火災保険料の見直し
- ・本社ビル受付の無人化
- ・図書及び新聞部数の削減 など

＝▲4.6億円

9

## 2. '20年度の主要施策K P I 等

10

## 2. '20年度の主要施策K P I 等

### (1) K P I・K G I 設定項目について

- '20年度のK P I・K G Iは、収支計画との関連を明確にするため、「収入関連項目」と「費用関連項目」に分けて設定します。

#### 〈収入関連項目〉

- ① 北海道新幹線
- ② 新千歳空港アクセス
- ③ インバウンド
- ④ 都市間輸送
- ⑤ 観光列車
- ⑥ 開発・関連事業（小売業・不動産賃貸業・ホテル業）

※現時点では、新型コロナウイルスの影響を合理的に算定することは困難であることから、収入関連項目のK P I・K G Iは設定を保留し、算定可能となった段階で設定します。

#### 〈費用関連項目〉

- ⑦ コスト削減（J R北海道）
- ⑧ コスト削減（J R北海道グループ）
- ⑨ 効率化・省力化

※新型コロナウイルスの影響を踏まえ、更なるコスト削減額の積み上げを検討します。

#### 〈その他項目〉

- ⑩ お客様満足度の向上

11

## 2. '20年度の主要施策KPI等

### (2) 各項目のKPI・KGIについて <収入関連項目> ※設定保留

#### ① 北海道新幹線

- ・'19年度に引き続き、運輸収入とご利用人員についてKPI・KGIを設定する予定です。

#### ② 新千歳空港アクセス

- ・'20年3月のダイヤ改正で快速エアポートの輸送力増強を図りましたので、'20年度は、新千歳空港ご利用者のJRご利用率（シェア率）についてKPI・KGIを設定する予定です。

#### ③ インバウンド

- ・'19年度は、北海道レールパスの発売額についてKPI・KGIを設定しましたが、'20年度は、幅広くインバウンドの動向を把握するため、インバウンド特別企画乗車券を合計した収入でKPI・KGIを設定する予定です。
- ・なお、KPIは速報性を重視し「取扱収入」で設定し、KGIは決算額となる「純収入」で設定する予定です。

#### ④ 都市間輸送

- ・都市間輸送のうち、都市間バスとの競争が激化している帯広・釧路方面と民族共生象徴空間「ウポポイ」の最寄り駅である白老駅に重点を置き、輸送量や乗降人員のKPI・KGIを設定する予定です。

#### ⑤ 観光列車

- ・'20年度も、沿線地域の皆様との連携や観光列車のご利用前後に鉄道をご利用していただくことを目的に観光列車の運行を計画しており、'19年度と同様に運行本数と乗車人員のKPIを設定する予定です。

#### ⑥ 開発・関連事業（小売業・不動産賃貸業・ホテル業）

- ・'20年度も、'19年度と同様に小売業、不動産賃貸業、ホテル業の各セグメント別に売上高のKGIを設定し、各セグメントを代表する施設の売上高をKPIとして設定する予定です。

12

## 2. '20年度の主要施策KPI等

### (2) 各項目のKPI・KGIについて <費用関連項目> ※更なる削減額の積み上げを検討

#### ⑦ コスト削減（JR北海道）

- ・'19年度に引き続き、当社のコスト削減の累計額についてKPI・KGIを設定します。
- ・主な施策として、業務委託の仕様見直し(背モタレ、ごみ箱、車両清掃)、最安値除草剤の統一、駅集配コスト見直し、カーリースの見直し、電気基本料金低減、システム契約先見直しなどに取り組みます。

2020 KPI・KGI	2019 実績
1Q:コスト削減累計額 4.0億円	・コスト削減額 4.6億円 (P/Lベースの削減額 3.4億円)
2Q:コスト削減累計額 4.6億円	
3Q:コスト削減累計額 5.2億円	
4Q:コスト削減累計額 5.7億円 (P/Lベース)	
<b>KGI:コスト削減累計額 5.7億円 (P/Lベース)</b>	

※コスト削減額は'19年度からの累計額 ※収支計画と関連するP/LベースでKPI・KGIを設定する

#### ⑧ コスト削減（JR北海道グループ）

- ・'20年度は、グループ会社においてもコスト削減の累計額についてKPI・KGIを設定します。
- ・主な施策として、JR北海道で取り組んでいるコスト削減策（出張の見直し、印刷コストの削減、図書・新聞費の削減など）を水平展開するほか、グループ会社においても独自の取り組みを行います。

2020 KPI・KGI	2019 実績
1Q:コスト削減累計額 0.5億円	(KPI・KGIは設定せず)
2Q:コスト削減累計額 1.0億円	
3Q:コスト削減累計額 1.5億円	
4Q:コスト削減累計額 2.0億円 (P/Lベース)	
<b>KGI:コスト削減累計額 2.0億円 (P/Lベース)</b>	

13

## 2. '20年度の主要施策 K P I 等

### ⑨ 効率化・省力化

- ・コスト削減のほかに、業務運営の効率化や省力化に関する K P I ・ K G I を設定します。
- ・主な施策として、札沼線の一部区間の廃止、支社体制など計画部門の見直し、旅行センター業務の見直しなどに取り組むほか、話せる券売機の設置や分岐器検査装置の導入に取り組みます。

2020 K P I ・ K G I	2019 実績
1Q: 札沼線(北海道医療大学-新十津川間)廃止、支社体制など計画部門の見直し 2Q: — 3Q: 話せる券売機設置(20台規模) 4Q: 旅行センター業務見直し、分岐器検査装置の導入(3台)	・支社体制など計画部門の見直し等 要員効果 30人規模
<b>KGI: 要員効果 60人規模</b>	

### 〈その他項目〉

### ⑩ お客様満足度の向上

- ・当社が20年度に取り組むお客様へのサービスに関する施策の進捗状況をお知らせするため、お客様満足度の向上に関する K P I ・ K G I を設定します。

2020 K P I ・ K G I	2019 実績
1Q: 新幹線車椅子対応座席のインターネット予約受付の導入 2Q: グローバルサイトへの「バリアフリーガイド」の開設 3Q: 261系5000代多目的車両(はまなす編成)への全席コンセントの設置 4Q: 旅客トイレの洋式化、英語自動放送線区の拡大、札幌圏無人駅案内モニター設置等	・ホームページの4カ国語(日英中韓) 運行情報提供開始 ・駅のバリアフリー化 (あいの里公園駅、南千歳駅、白老駅)
<b>KGI: サービス改善、利便性向上、インバウンド向け案内の充実</b>	